الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

مايو
(آيار)
2003
السنة الحادية عشرة
العدد العاشر
العدد 250
www.edara.com

مهارات الإشراف

كيف تقود فريقا
من المحترفين والمتخصصين

تأليف: باتريك ماكينا - ديفيد مايستر

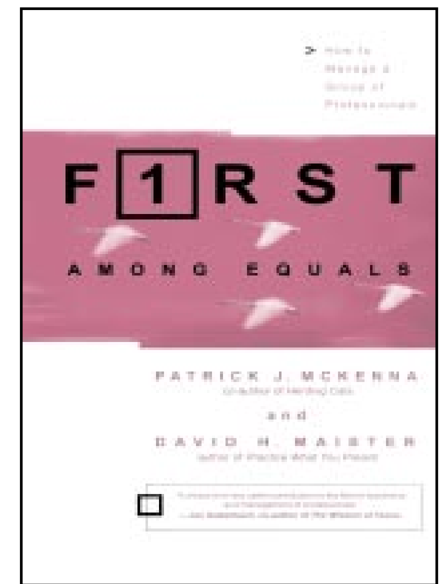
معضلات السلطة الرخوة

تختلف قيادة فريق من المحترفين عن قيادة فريق من الموظفين العاديين. فهي تفرض عبئاً ثقيلاً على ممارسها يتمثل في المعضلات الآتية:

☼ يتميز المحترفون ويختلفون عن الموظفين العاديين. فعندما تدير المحترفين لا تشعر بأنك قائد تتمتع بسلطات مطلقة. فهناك سلطة أكبر من سلطتك هي سلطة المهنة والخبرة. ولا يمكنك أن تصدر أوامرك لينفذها المحترفون المتخصصون حرفياً، فهذا قد يضر بالعمل أكثر مما يفيده.

☼ عندما تقود فريق المحترفين فإنك لا تقود المؤسسة بكاملها. بل تمنحك الإدارة نوعاً مما يسميه علماء السياسة (السلطة الرخوة). فأنت منسق أو مشرف، ولكنك لست مديراً أو قائداً بمعنى الكلمة. وغالبية المديرين يعجزون عن التوافق مع هذا النوع من السلطة الرخوة. فبالنسبة لهم: إما أن تكون السلطة كاملة أو لا تكون.

☼ ربما ما زال لديك عمل مهني لتقوم به إلى جانب عملك كقائد لفريق المحترفين. وستواجهك معضلة التوفيق بين مهام وظيفتك الفردية ودورك كمنسق لعمل المجموعة. وليس هناك مهرب سهل من هذه المعضلة. فالإدارة العليا تحكم عليك من إنجازك الفردي، ولكنها ستصفك بالأنانية إذا أثر ذلك سلباً على دورك كمنسق. وتسعد الإدارة بنجاحك كقائد للفريق، ولكنها ستصفك بالإهمال إذا أثر ذلك على وظيفتك الفردية. فأنت دائما بين شقي الرحى أو بين المطرقة والسندان. فكيف يمكنك حل هذه المشكلة؟



متاعب إدارة المحترفين

نقصد بفريق العمل أي مجموعة محددة من الموظفين تسند إليهم مهمة أداء وظيفة موحدة، تستدعي التنسيق بين جهودهم، بحيث تؤدي محصلتها الإجمالية إلى هدف محدد ومشترك.

والمحترفون هم أصعب أنواع الموظفين الذين يمكن حشدهم في فرق. ففرق المحترفين المتخصصين تتميز ببعض السمات التي تميزهم عن بقية الموظفين ، ومنها :

☼ **ينتج المحترفون الجزء الأكبر من القيمة المضافة التي تنتجها المؤسسة ككل.** أما بقية الكوادر الموجودة بالمؤسسة فيقتصر عملها على المساعدة والدعم. وهذا يجعل المحترفين من أهم أصول الشركة مما يستدعي البحث عن أسلوب مناسب للتعامل معهم، بغرض كسب ولائهم.

☼ **يكمن رأس مال المحترفين في أذهانهم ولا يمكن للمؤسسة أخذه منهم أو استعماله دون إرادتهم.** فالمساهمة التي يضيفونها للمؤسسة لا تتلخص في تواجدهم على مكاتبهم لعدد محدد من ساعات العمل - كما هو الحال مع غالبية الموظفين. وهذا يعني أن إدارتهم وقياس إنتاجيتهم تحتاج لمعايير مختلفة عن بقية الموظفين.

☼ **يتمتع المحترفون بنوع من النظرة الإستعلائية لمن هم دونهم في الأهمية الوظيفية بالمؤسسة.** فقد اعتادوا التميز والتفوق مع بداية تخصصهم المبكر، مما أكسبهم نظرة استعلائية لا يحتملها المديرون. وعلى الجانب الآخر يظن المحترفون أن وظيفة الإدارة لا لزوم لها ولا تقدم قيمة مضافة للشركة. مما يهدد بنشوب صراعات بين المحترفين والمديرين.

☼ **يرفض المحترفون الخضوع للإدارة الصريحة. ليس نفوراً من السلطة فحسب،** بل لأنهم لا يحترمون سوى سلطة الخبرة والتفوق العلمي. فإذا لم يتمتع المدير بهذا النوع من السلطة فسيتمردون عليه. فقد اعتاد المحترفون حب التنافس والغرور، نظراً لثقتهم العمياء في قدراتهم المهنية. ونادراً ما يتمتع أي منهم بفضيلة التواضع.

☼ **يتركز الجزء الأكبر من ولاء المحترفين في مهنتهم لا في مؤسستهم.** فمن المألوف أن يهجر المحترفون الأكفاء مؤسساتهم لمجرد الرغبة في تطوير مهاراتهم المهنية في مؤسسة جديدة. الشيء الأصعب من جذب أفضل المحترفين إلى مؤسستك، هو إبقاؤهم في المؤسسة لفترة كافية. هذا يعني أن إبقاء المحترفين الأكفاء في المؤسسة يتطلب أكثر مما تستطيعه النقود والأموال.

☼ **يتجنب غالبية المحترفين الاتصال بالعملاء.** فهم يحبون العمل فيما يشبه الخلوة أو الابراج العاجية. وهذا يبعدهم عن المشكلات الحقيقية التي تطرأ على الأسواق والمؤسسات. فإذا استمروا لفترات طويلة في المؤسسة من المحتمل أن يتحولوا إلى مجموعات بيروقراطية ترفض التغيير وتقاومه بعناد.

☼ **يرفض المحترفون مشاركة المعلومات مع زملائهم طواعية.** فهم يدركون قوة المعلومة، ويحبون الاحتفاظ بهذه القوة في أذهانهم، وليس في سجلات الشركة أو أية وسائط منقولة.

المؤلفان والكتاب

باتريك ماكينا:
خبير في إدارة مؤسسات الأعمال الخدمية المتخصصة. وهو شريك في مؤسسة (إيدج) الاستشارية العاملة في كندا. شارك في تأليف وإصدار كتابين من أكثر الكتب مبيعا في القيادة ، وهما :

Herding Cats & Beyond Knowing

ديفيد مايستر:
استشاري في مجال إدرة الموارد البشرية. كتب أربعة كتب سابقة في مجال إدارة المهنيين والمتخصصين.

Author:	Patrick J. McKenna, David H. Maister
Title:	First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals
Publisher:	Free Press; April 2002
ISBN:	0743225511
Pages:	288

أنماط إدارة المحترفين

من الواضح أن جانبا كبيرا من متاعب إدارة المحترفين يكمن في السمات الشخصية للمحترفين واختلاف منظورهم ومواقفهم النفسية والذهنية عن بقية الموظفين والمديرين. وهذا يؤدي بمدير فرق المحترفين إلى ممارسة أحد نمطي الإدارة التاليين :

☼ **الإدارة السلبية:** وتتلخص في اليأس من إدارة المحترفين والإنسحاب والاقتصار على دور إشرافي وشرفي. أو

☼ **الإدارة الإيجابية:** وهي لا تركز على الجهود فحسب، بل تدير القلوب

والأذهان والنفوس أيضاً.

بنود الإخلاص وشعارات التحفيز

من الخطأ أن يتعامل قائد الفريق مع كل الأشخاص بطريقة واحدة نموذجية. بل عليه أن يختار لكل شخصية الأسلوب الأمثل للتعامل معها، بحيث يستطيع أن يقدم لها أقوى حافز ممكن ليحصل منها على أعلى أداء ممكن. ففي فريق العمل الواحد تختلف الطموحات ودرجات الإخلاص. ولكل شخص من أفراد الفريق الشعار الخاص الذي يحفزه على العمل، كما يلي :

فهناك من يخلص لمهنته، فيكون حافزه جودة العمل. وهناك من يخلص لمؤسسته فيكون حافزه الولاء. وهناك من يخلص لمستقبله، فيكون حافزه الأمان الوظيفي. وعلى قائد الفريق أن يكتشف ما هو الجانب الذي يخلص له كل عضو في الفريق، لكي يستخدم الشعار الملائم في تعامله مع هذا العضو وحفزه على إنجاز المزيد «انظر الشكل».

مخلــص لــــ ..	الشعار المحفز
استراتيجية المؤسسة	الرؤية
المؤسسة	الولاء
لقائد الفريق	الامتنان
للزملاء	روح الفريق
العملاء	الخدمة
المهنة	الجودة
للمرءوسين	المسئولية
لمستقبله المهني	الأمان الوظيفي

الاختلافات الشخصية

خلال تعاملاتنا اليومية مع المتخصصين، نلاحظ كثيرا من الاختلافات الشخصية. فإذا عقدت اجتماعاً لأعضاء فريق المتخصصين، فستجد بينهم من يطلب منك تحديد الفترة الزمنية التي قد يستغرقها الاجتماع بحجة أنه مرتبط بمهمة معقدة لحل إحدى المشكلات الطارئة. وعندما تطلب منه أن يجلس في الاجتماع ستشعر بأنه يفعل ذلك مرغما كما لو كان يتحسر على ضياع وقته.

وفي نفس الاجتماع ستجد شخصية مختلفة، هي شخصية العضو الذي يبتسم وينخرط في أحاديث شخصية مع زملائه، كما لو كان الغرض من الاجتماع هو التعارف الشخصي. وهناك أيضاً من يجلس منعزلاً وفي يده بضع أوراق ليسجل ما تقول.

من الخطأ أن تتعامل مع كل هذه الشخصيات بنفس الطريقة. فلن تستطيع جذب انتباههم إذا خاطبتهم بأسلوب واحد. ولابد من مخاطبة كل منهم باللغة التي يفهمها.

البصمة الشخصية

يمكنك فهم أعضاء الفريق الذي تديره إذا خصصت الوقت والجهد لفهم نمط الشخصية الذي ينتمي إليها. فلكل واحد منا ما يشبه البصمة الشخصية التي لا يحيد عنها حتى لو أراد. وهذا يعني أن لكل شخص منا طابعا مستقرا في تعاملاته وتصرفاته وسلوكياته الشخصية. فكل شخصية تتكون من شقين :

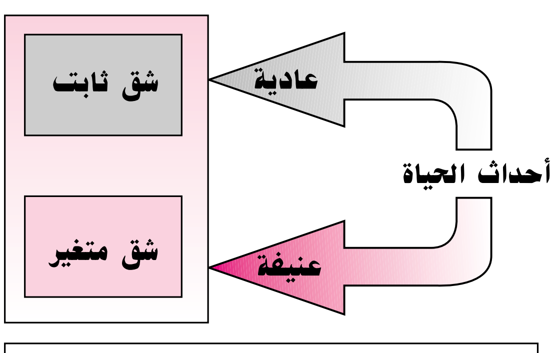
✲ شق ثابت:

يتكون ويتراكم عبر الأحداث الهادئة والعادية في حياة كل شخص. وهو يقوى ويبقى دون تغيير نتيجة هدوء تجارب الحياة، وعدم وجود أي داع للتغيير. ويتكون هذا الشق من السمات الشخصية المستقرة.

✲ شق متغير:

يتكون عبر الأحداث القاسية والمأساوية التي يمر بها الشخص. تغير هذه الأحداث بعض السمات الشخصية المستقرة وتضيف إليها سمات أخرى، يسميها علماء النفس (سمات حدية) لأنها تتكون لدى الشخص عندما يتعرض لأحداث تدفعه لبلوغ أقصى حد يمكنه بلوغه باستخدام سماته الشخصية المستقرة.

تكمن البصمة الشخصية في الشق الثابت والمستقر من كل شخصية. أما الشق المتغير فلا يظهر على السطح



تفاعل الشخصية بشقيها مع أحداث الحياة

إلا في الحالات الاستثنائية التي تتعرض لها الشخصية. فإذا أمتلأت حياة الإنسان بالكثير من المواقف الاستثنائية فإن الشق المتغير يصبح هو الظاهر. ولكن معظمنا يتعامل مع الآخرين في مستوى عادي من الظروف. فالظاهر في تعاملاتنا هو الشق الثابت.

ولن يمكنك إدارة فريق المتخصصين إلا إذا أحطت بالطابع الثابت لدى كل منهم كي تتمكن من التعامل معهم بشكل أفضل.

ليس الهدف من فهم أنماط الشخصيات المختلفة التي تعمل معك أن تتمكن من التنبؤ بأفعال هذه الشخصيات بغرض السيطرة عليها. بل لكي تتجنب سوء الظن بها. فإذا فهمت الموقف النفسي لغيرك أمكنك التعامل معهم من منطلق أن كسبهم يعني مكسباً لك.

محوران لتصنيف الشخصيات

في ستينيات القرن الماضي لاحظ العالم النفسي (ديفيد ميريل) أن معظم الشخصيات التي نقابلها يمكن تصنيفها طبقاً لمحورين أساسيين :

☼ محور الفعل:

يقع عليه من يهتمون بالأفعال أكثر من الأفكار والأقوال. ونطلق عليهم صيغة المبالغة (الفعّالين) وهم من يفعلون قبل أن يتكلموا ؛ ويتحدثون بصوت أعلى وبكلمات أسرع. يمارسون الضغط كي يحصلوا على ما يريدون ويتحركون بنشاط وتبدو عليهم علامات الحيوية. يحبون المخاطرة، ولا يهابون التحديات، بل يبحثون عنها. يحبون السيطرة والتحكم، ولا يقبلون الإذعان والطاعة. بل يبادرون إلى المطالبة بحقوقهم ويعبرون عن أنفسهم، حتى دون أن يطلب منهم ذلك.

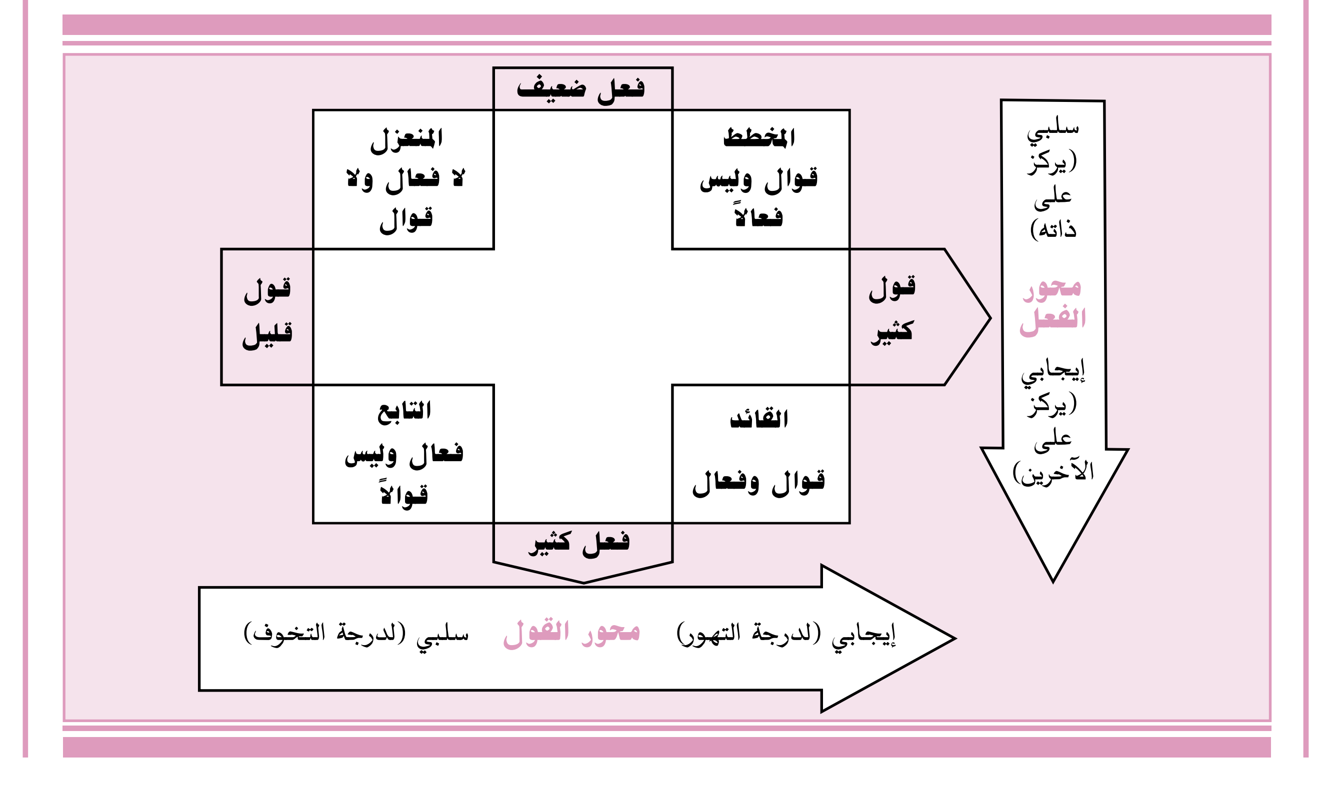
ويمكنك أن تميزهم في بيئة العمل لأنهم يبادرون إلى العمل قبل أن تتحدث معهم في حدود أدوارهم فيبادرون إلى التصرف دون سؤال أحد.

الذين يصلون إلى قمة محور الفعل يستطيعون تحريك الأمور وفعل ما يريدون ونقول عنهم أنهم **(فعالون إيجابيون)**.

أما من يصلون إلى أدنى نقطة في محور الفعل فيعجزون عن الفعل ونقول عنهم أنهم **(فعالون سلبيون)**.

☼ محور القول:

ويقع عليه من يهتمون بالأقوال والأفكار أكثر من الأفعال. نطلق عليهم صيغة المبالغة (القوّالين) لأنهم يسألون فقط بالقول ويتساءلون بالأفكار دون أن يفعلوا شيئاً بالفعل. وهم يتحدثون بصوت خفيض، وبكلمات موزونة. يفضلون السلامة على المخاطرة غير المضمونة. سهلو القياد ومطيعون يفضلون الهدوء ويتجنبون المشاكل. لا يحبون السيطرة ويعفون عن المبادرة بطلب شيء ليس لهم. كتومون لا يحبون الإفصاح عما يدور داخلهم. ويمكنك أن تميزهم في بيئة العمل بأنهم يحبون



الحديث باستفاضة عن المهام الموكولة إليهم قبل العمل عليها. تجد حركتهم بطيئة وكأنهم لا يريدون القيام للعمل، فهم يرغبون فقط في التأكد من المهام الموكولة إليهم ودراسة حدودها بدقة.

من يصلون إلى أعلى نقطة في محور القول يقدرون على التعبير عن أنفسهم بشكل ممتاز، ونطلق عليهم **(القوالين الإيجابين).**

أما من يصلون إلى أدنى نقطة على محور القول، فيعجزون عن التعبير بصراحة عما يريدون، ونطلق عليهم **(القوالين السلبيين).**

توجد في كل محور من محوري تمييز الشخصيات نقطة عليا ونقطة سفلى. فعلى كل محور يوجد شخص إيجابي في ممارسة مزايا المحور؛ وآخر سلبي يقع عند أدنى نقطة من المحور.

وبسبب هذا الانقسام نحصل على أربعة أنماط متمايزة من الشخصيات هي:

أربعة أنماط من الشخصيات

بتطبيق محوري الأقوال والأفعال، تنتج لدينا أربعة أنماط من الشخصيات، هي:

☼ **المنعزل:** وهو من لا يفعل ولا يقول ولا يسأل. تجده صامتاً في الاجتماعات ولا ينجز قدراً ملحوظاً من العمل بما يكفي ليجعله محل تقدير أو تقريظ. فهو هادىء لدرجة قد لا ترى معها فرقاً بين وجوده وغيابه. هذا النوع لن يفصح لك عما يريد، وهو لا يستطيع أن ينجز أعمالاً كثيرة. إلا أنه يفضل العمل بمعزل عن الآخرين. فهو لا يتوافق معهم من ناحية، ولا يمكنه تحمل أشكال المنافسة التي قد تنشأ خلال عمله مع فريق. لا تتوقع الكثير من هذا النمط . فهو لن ينجز ما تريده منه، ولن يعرف فيما أخطأ لتعمل على إصلاحه.

☼ **التابع:** ينفذ كل ما تطلبه منه. لكنه ينفذ دون تفكير، فتجده نشيطاً ومتحركاً ولا يطرح الكثير من الأسئلة. يبدأ العمل قبل أن يفهم طبيعة المهمة جيداً. وهو لا يصلح في الاستشارات أو المناقشات لأنه غالباً ما يدلي بآراء غير مدروسة. يجب إخباره بما عليه عمله دون أن تأخذ رأيه في طريقة العمل. مع هذا النوع من المتخصصين حدد ما تريده منه بدقة، وتابعه في كل خطواته وتحركاته وإلا انحرف بالمهمة إلى ما هو غير متوقع. فهو يقدر المتابعة، ولا يتذمر كثيرا.

☼ **المخطط:** يصر على تخطيط المهام بشكل كامل قبل أن يبدأ فيها. فهو يستثمر جل وقته في التخطيط، ولا يبقى له وقت للتنفيذ. لا يصلح في المواقع التنفيذية، وإنما يصلح في الاستشارات وتخطيط العمل للآخرين وفي متابعتهم. هو أفضل من يدلي لك برأي استشاري. احرص على الرجوع إليه

عن ماذا يبحث كل نمط في بيئة العمل؟

وظيفة المدير هي حشد جهود أفراد الفريق وتوجيهها لتحقيق الأهداف. تستدعي هذه المهمة أن يوازن بين ما يريده الأفراد والصالح العام للفريق والمؤسسة. بحيث يسير الجميع في اتجاه واحد دون تضارب في الأهداف والطموحات. يجب إعادة النظر في طريقة الاتصال بين أفراد الفريق وفي عمليات التوجيه والمتابعة والتغذية المرتدة وتوجيه اللوم أو النقد. يكون ذلك بفهم ما يريده أفراد الفريق ونقاط قوة كل منهم وضعفه ومخاوفه، كما يوضح الجدول التالي:

ماذا يريد النمط؟	القائـــد	التابـــع	المخطط	المنعزل
يبحث عن ..	التقدير والامتنان	الإنجاز	الفهم والاستعداد	القبول
نقاط القوة	قوة الإقناع الحماس الإنجاز	الطاعة المبادرة	التخطيط المتابعة السعي للكمال النقد	الحساسية التمهل
يفضل المهام	المرنة	التقليدية	المنطقية	الشخصية
أسلوب صنع القرار	تلقائي	مندفع	مفكر	منسحب
يحـــب	السيطرة	الحركة	النظام	ذاته
الدافع النفسي	حب الظهور	الإلتزام	الخطة	الأمان

قبل تنفيذ أي خطوة، ولا تنتظر منه أن يفرغ من التخطيط بل حركه وحدد النقطة التي يجب بعدها أن تنطلق للعمل بدونه. من الأفضل أن تجمع بينه وبين المتخصص التابع في مهمة واحدة ليكملا بعضهما بعضا.

✲ **القائد:** يتمتع القائد بالقدرة على الفعل والمبادرة ؛ والقدرة على القول والتأثير في الآخرين. يستطيع التخطيط والتنفيذ معاً. ومن الخطورة أن تتركه يستنفد طاقته وجهده في الوظيفتين. حافظ على جهده للمهام الأساسية دون أن تضعفه وتستنزفه بالانخراط في المهام الهامشية. علمه مهارة التفويض للآخرين، كي تستفيد منه أقصى استفادة ممكنة.

حل الخلافات بين الشخصيات

أولاً عليك أن تحدد النمط الذي تنتمي إليه من بين الأنماط الأربعة السابقة. ثم حدد الأنماط التي ينتمي إليها كل عضو من أعضاء فريقك. وانطلاقاً من ذلك يمكنك فهم الخلافات الممكنة.

تصور مثلاً أن أحد المتخصصين ينتمي لنمط (التابع) ويحب التركيز على الفعل، وهو يعمل مع محترف آخر يفضل فهم وتحليل المهمة بالقول وينتمي إلى نمط (المخطط). سينشأ خلاف بين الإثنين عندما يتهم التابع المخطط بأنه يركز على التفاصيل أكثر مما يركز على العمل. والمخطط سيتهم التابع بأنه ينفذ دون أن يفهم. فينشأ بينهما خلاف شخصي يضر العمل.

لحل هذا الخلاف يجب أن يفهم كل منهما شخصية الآخر. فليس نمط التابع بأفضل أو أسوأ من نمط المخطط. فكل منهما يركز على بنود ونقاط يراها الآخر تافهة - بدون وجه حق. فإذا فهم كل منهما نمط الآخر وموقعه ازدادت قدرته على التعامل معهم بشكل فعال ومحترف.

عليك كقائد فريق أن تزيد وعي كل عضو باختلافات نمط الآخر عنه، لزيادة التوافق بين أعضاء الفريق وتقليل احتمالات الصراع.

ضمير الفريق

قائد الفريق هو ضمير الفريق. وللضمير حق العتاب. فحق العتاب هو حق مكتسب لقائد الفريق وحده. فإذا أفترضنا أن لكل فرد في الفريق مهمة عليه أن يؤديها، فإن بقية أعضاء الفريق باعتبارهم أندادا لا يكون من حقهم معاتبة أي زميل على تقصيره. بينما هو حق مشروع لقائد الفريق. يعمل قائد الفريق كما لو كان ضميراً مستقلاً للمجموعة. وهذه مهمة ضرورية جداً، لأن بعض الأفراد يمكنهم إسكات أصوات ضمائرهم، فيما يتعلق بالجودة مثلاً. وهنا يأتي دور قائد الفريق كضمير مستقل، لا يمكن إسكاته إلا بالعمل. فلقائد الفريق وحده حق التعامل مع النقد والخطأ والتقصير. وكلما زادت مصداقية القائد زاد تمثيله لضمير المجموعة واستخدامه لحق العتاب.

على قائد الفريق أن يدرك أن الهدف من ممارسة حق العتاب ليس عقاب المقصرين، وإنما إنجاز العمل أو ضمان إنجازه في المحاولة التالية. فإذا كان العقاب سيعوق الإنجاز وجب التنازل عنه لتسهيل الإنجاز. فوظيفة قائد الفريق كضمير المجموعة هي حفز الإنجاز لا القصاص من الأفراد. فهو أقرب إلى الضمير العملي وليس الضمير الأخلاقي.

وتختلف وظائف قائد الفريق عن وظائف الإدارة العليا في أنها أكثر ارتباطاً بشخصيات الأفراد وبمهامهم اليومية. بينما ترتكز وظيفة القيادة العليا على مستوى الأقسام والخطط الكبرى والاستراتيجيات العريضة. وتشمل وظائف قائد الفريق ما يلي :

✲ حق العتاب.

✲ حق التدخل بالنصح والتوجيه خلال العمل.

✲ حق المتابعة اللصيقة بغرض ضمان اكتمال المهام.

✲ حق التعامل مع الخلافات الشخصية الداخلية التي تؤثر على العمل.

✲ حق التحدث نيابة عن بقية أفراد الفريق أمام الإدارة العليا والدفاع عن حقوقهم.

✲ حق إعادة صياغة الرؤية الواردة من الإدارة العليا لتناسب مدركات أعضاء الفريق.

✲ حق البحث عن نقاط التقاء مشتركة بين أفراد الفريق والهدف المحدد لهم بواسطة الإدارة العليا.

✲ حق تنفيذ وتعديل وتعطيل اللوائح لتتلاءم - طبقاً لرؤيته - مع طبيعة الهدف الموضوع لفريق العمل.

التوافق مع الأنماط الشخصية المختلفة

أول مزايا ومهام قائد الفريق هي قدرته على التعامل الفعال مع جميع الأنماط الشخصية التي يضمها فريقه. عليك كقائد أن تبتكر أسلوباً خاصاً للتوافق مع كل نمط على حدة. يمكنك هذا من تحقيق أفضل النتائج في قيادة الفريق. وعليك أن تستثمر وقتك وجهدك في فهم بقية الأنماط، بدلاً من أن تصر على استخدام نمطك الأساسي وكأنك تتعمد نفث غضبك في وجه زملائك. على القائد أن يدرك أن بيئة العمل ليست متنفسا للمشاعر التي تفرضها طبيعة كل نمط على من ينتمون إليه.

فن إدارة المحترفين

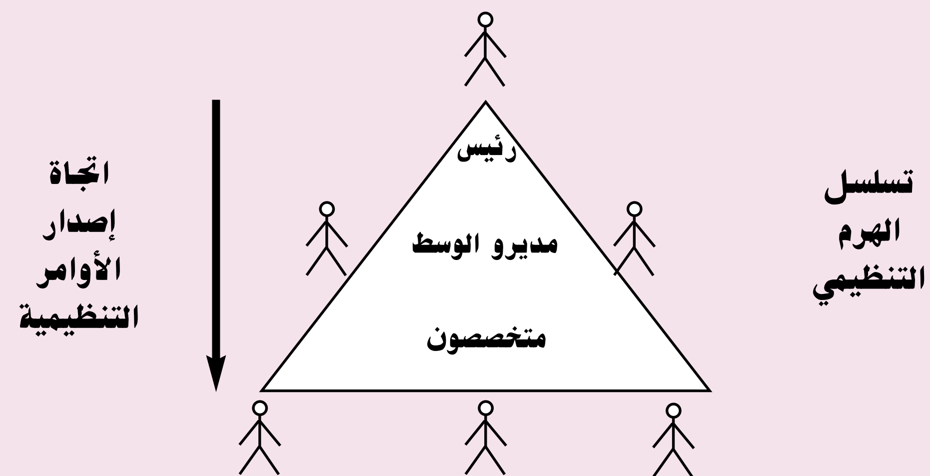
تهدف إدارة المحترفين المتخصصين إلى التحول من الإدارة إلى التسيير. أي أن القائد يمنحهم اليد العليا في تسيير العمل. بدلاً من أن يفرض رؤيته الفردية عليهم. وعليه أن ينصت أكثر مما يصدر الأوامر. فخبرتهم تؤهلهم للنجاح، بينما قد تؤهل رؤيته الفردية الفريق ككل للفشل.

1- ابن جسرا بين المحترفين والعملاء

لابد من إطلاع المتخصصين على المشكلات الواقعية التي تلاقيها منتجاتهم لدى العملاء. فهذا هو المصدر

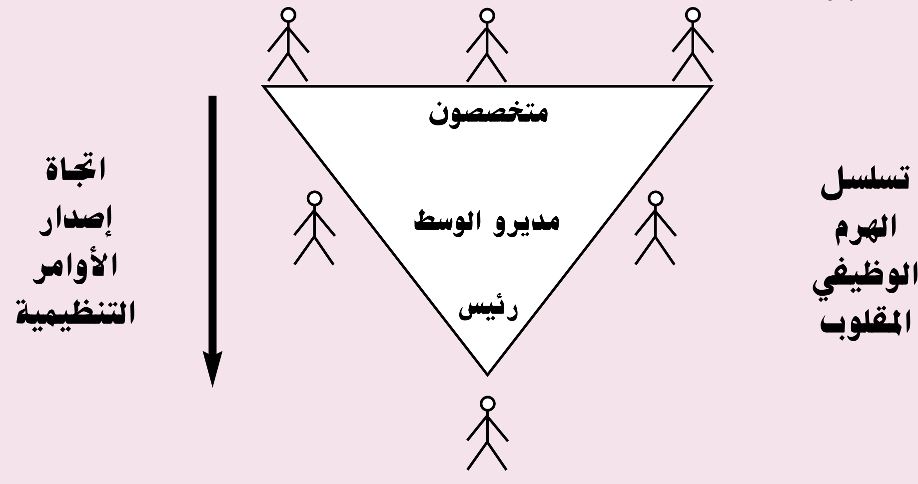
الهرم المقلوب

الهرم هو الشكل الذي يصف تسلسل البناء التنظيمي للمؤسسات التقليدية. ففي قمة الهرم يجلس الرئيس وأعضاء الإدارة العليا ؛ وفي المنتصف يتراص أعضاء الإدارة الوسطى والمشرفون ؛ وفي قاعدة الهرم تجد المتخصصين والموظفين. الهرم يعكس قوة السلطة التنظيمية التي يتمتع بها كل موقع. فالسلطة في قمة الهرم أكبر منها في منتصفه، وسلطة منتصف الهرم أكبر من سلطة مواقع قاعدة الهرم.



ولكن مع تنظيم المتخصصين فعليك أن تقلب الهرم لتمنحهم سلطات وظيفية أكبر من الآخرين. لأن خبرتهم تؤهلهم لقيادة المؤسسة وظيفياً بدلاً من الاعتماد على التسلسل التنظيمي. فهم يعملون ما يجب عمله ويؤدون بطريقة صحيحة.

عليك أن تفرق بين التسلسل التنظيمي والتسلسل الوظيفي. مع المتخصصين يجب أن تعطي الأولوية للتسلسل الوظيفي لا التسلسل التنظيمي. هدف ذلك هو تسيير العمل بفعل خبرة المتخصصين، بدلاً من إدارته برؤيتك الشخصية. وهناك فرق كبير بين التسيير والإدارة.



الأساسي للتطوير والابتكار. وبدونه يبقى المحترفون سجناء خبرتهم وسابق علمهم، فيكبلون المؤسسة بأكلمها.

وعندما يتصل المتخصصون بالعملاء مباشرة يبدءون في الملاحظة والتفكير بطريقة أفضل مما يحدث لدى موظفي خدمة العملاء ومندوبي المبيعات. فالمتخصص أقدر على تذليل الصعاب التي يصادفها العملاء.

2- قارن بين المتخصصين في مؤسستك وفي المؤسسات الأخرى

مثل هذه المقارنة تذكي روح الحماس والتنافس في المحترفين في شركتك. فهي من ناحية تزيد لديهم الرغبة في التفوق على المنافسين، ومن ناحية ثانية تجعل روح الفريق تسود بين المتخصصين حين يبدءون بتحدي المنافسين أندادهم في المؤسسة المنافسة. وقد وجد أن الشركات التي تجري المقارنات المرجعية مع الشركات المنافسة تقل لديها معدلات تسرب المتخصصين للشركات المنافسة. وهذا يعني أن الشركات التي لا تهتم برصد ومراقبة المنافسين يكون موظفوها على استعداد أكبر للتسرب إلى شركات المنافسة. لأنهم لا يعتبرون ذلك تحولاً أو تسرباً إلى شركة منافسة. فيتخذون قرار التحول دون أن تؤنبهم ضمائرهم.

3- قيم الأداء باستمرار مستخدما التغذية المرتدة:

يعشق المتخصصون قياس ومعايرة أي شيء، إلا قياس أدائهم هم. إلا أن حبهم للتنافس وألفتهم مع الأرقام تجعلهم يقبلون نتائج التقييم، إذا توفر فيها شرط واحد، هو: تطبيق المعايير بعدالة على الجميع. مما يجعلهم يشعرون بالتفوق على الموظفين العاديين. أما إذا أتت تقييماتك لهم سلبية فعليك اتباع طريقة خاصة في النقد.

4- تجنب النقد غير الموضوعي:

يدرك المتخصص درجة إجادته للعمل ولديه قدرة فائقة على إدراك الجودة وتوقع النتائج. أما الموظف العادي فلا يدرك نتيجة أعماله بدون قياس أو تغذية مرتدة. فالنقد والتقويم من أهم وسائل إدارة أداء الموظفين العاديين. أما المتخصص فلا يحتاج للنقد والتصحيح إلا في حالات محدودة. فهو ينفر من النقد ويكره التوجيه المباشر. فإذا أضطررت لنقد بعض نتائج المتخصص، فافعل ذلك بحذر وبدون تحامل أو إثارة للانفعالات. انتقد المحترف وصحح أعماله كما لو كنت تتكلم عن آلة لا تعجبك طريقة عملها، دون أي إسقاطات على شخصيته. استخدم كلمات فنية وأسلوبا هادئا ولا تلجأ للسخرية أبداً.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492
5534291 – 5515636 – عمان
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110– دبي
سوريا – شعاع الشام ت: 2129582 – 2116929 – دمشق
السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 4749887–4749929
السعودية – شركة مصادر جدة ت: 6504053 – 6521147
لبنان – مجموعة مراد ت: 6743449 – بيروت
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357